

企業の長期存続と事業システム革新

——老舗企業の事例分析による検証——

鈴木 志 保

1. はじめに

近年の企業倒産の増加に見られるように¹⁾, 経済が不況に陥ると破綻する企業が増加する。社会環境は日々めまぐるしく変化を続けており, 変化に適応できない企業は経済危機を契機に消えていく。こうしたなかで, 好不況を問わず, 日本には長期にわたって経営を継続する企業が数多く存在している²⁾。一般に, 組織が成熟化するとイノベーション能力や環境変化に対する適応能力の低下がみられ, 衰退あるいは消滅の起因となる。企業の長期的な存続は, どのようにして実現するのであろうか。

存続は多くの企業に共通する目標であり, 長期存続企業に関する多くの研究がなされてきた。それらの研究では企業の特徴をあげるなど, 内部環境に起因した平均的な姿を提示することが多くみられる。しかしながら, 企業はそれぞれ異なる組織であり, しばしば複数の企業が活動フィールドを重ねる競争あるいは協働など, 外部環境の影響は無視できないものである。存続するためには, 平均的というよりむしろ長期的に競争優位を確立した企業が生き残る力を持っているのではないだろうか。この問題意識に対し, 本稿では事業システムの構築と変革が存続へとつながると考え, 事業システム理論の基本的分析アプローチを用い, 事例分析によって検証する。

2. 企業の存続状況

ヨーロッパには家業経営歴 200 年以上の企業のみ加入を許される「エノキアン協会」という組織がある³⁾。エノキアンの組織はイタリアやフランスなど EU 諸国を中心に構成されている⁴⁾。ヨーロッパにおけるエノキアン加盟企業の内, 最古の企業は 1295 年に設立したイタリア

1) 東京商工リサーチの全国企業倒産状況 2009 年上半期 (1-6 月, 公開日 2009 年 7 月 8 日) による。2009 年上半期の負債額 1,000 万円以上の全国企業倒産件数は 8,169 件, 負債総額が 4 兆 6,853 億 3,600 万円であった。倒産件数は, 上半期としては 2003 年の 8,786 件以来, 6 年ぶりに 8,000 件を上回った。

2) 日本の長期存続企業については次章参照。

のガラス製品メーカーである。日本以外のアジアにおいては、100年以上の歴史を持つ店や会社を探すのは難しい⁵⁾。韓国は100年以上続いている店舗や企業はないとされ、台湾では創業104年の彰化商業銀行という地方銀行があるのみで、半世紀以上の歴史を有する会社の大半はもともと中国に出自がある⁶⁾。インドにおいては「カースト制」による家業の継承という点で見れば、一族や郷村の地縁血族で細々と成り立っている個人商店はあるが、「老舗企業⁷⁾」と呼ばれるものはごくわずかである。日本においては、創業100年を超える長寿企業が全国で2万1,066社に上ることがわかった⁸⁾。日本最古の企業は飛鳥時代に設立された寺社建築の金剛組⁹⁾（大阪市）で、1432年の歴史を誇り、1,000年を超える企業は8社あった¹⁰⁾。長期存続企業調査の別のデータ¹¹⁾においても、1912年（明治末）までに創業した日本の企業は2万4,574社であることが示された¹²⁾。こうした調査データにより、少なくとも2万1,000社以上にのぼる長期存続企業が日本に存在することが明らかとなった。

3) 1981年（昭和56年）、アニゼット（アニス酒）で名高いフランスのリキュールメーカー、マリー・ブリザール者の提唱により設立された。波乱の歴史を生き抜き守り育ててきた伝統の技術や家族のぬくもりが社会に欠かせないものであることを訴え、同時に若いアルチザン企業（職人的技術力をもつ企業）との連携を目的としている。

4) 2011年9月1日エノキアン協会ホームページ公開データによる。http://www.henokiens.com/ 日本からは、法師（718年創業、温泉旅館業）、月桂冠株式会社（1637年創業、酒造業）、岡谷鋼機株式会社（1669年創業、商社）、赤福（1707年創業、和菓子製造・販売）、株式会社虎屋（1520年代創業、和菓子製造・販売）の5社が加盟している。

5) 野村進（2006）『千年働いてきました―老舗企業大国ニッポン』角川書店。また、歴史上植民地主義となっていたところでは、老舗が育ちにくい環境であったという。

6) 中国では「株式会社」という民間の組織形態は社会主義政権下において認められてこなかったために設立100年以上の会社は存在しないとされている。

7) 本稿における「老舗」の意義、定義については次章にて記す。

8) 東京商工リサーチの2009年8月12日に発表した調査結果による。創業100年を超える企業（各種法人など含む）は、調査対象の209万6,963社の中で1%だった。

9) 最古の金剛組は西暦578年（敏達天皇6年）の創業で、聖徳太子が四天王寺建立のため百済から招いた宮大工が始祖という。平成18年に倒産したが、現在は大手建設会社の傘下で再出発している。

10) 産経新聞（2009）「100年超の長寿企業2万1,000社 最高齢は1431歳の金剛組」2009年8月12日による。

11) 帝国データバンク史料館（2009）のデータによる2009年5月29日時点の企業数。COSMOS2帝国データバンク企業概要データファイル、約124万社収録、宗教法人・社団・財団法人その他公益法人等を除外後で約119万社。企業家研究フォーラム2009 2009年7月12日

12) 年代別では、創業時期が江戸開府以前（1602年）の企業は145社、江戸時代（1603～1867年）が2814社、明治前期（1868～1890年）は7,335社、明治後期（1891～1912年）14,280社である。業歴別では500年以上が35社、400年以上163社、300年以上611社、200年以上1,292社、100年以上21,191社である。

3. 先行研究のレビュー

日本では長期存続した企業は老舗と呼ばれていることが多くある。しかし、老舗という表現は共通の定義がないまま使用されている¹³⁾。本谷（2005）は、老舗企業の存続要因を探るため、インタビューとアンケートから老舗企業を分類し特徴を示した¹⁴⁾。このなかで、「存続」ということを「企業としての活動が継続していること」と定義している。また、老舗学¹⁵⁾では老舗の実情データとアンケート調査結果により、老舗を「創業100年以上で、永続繁盛している企業」と定義している¹⁶⁾。老舗をテーマとして研究する老舗学は、従来の経営学研究に老舗という切り口から、組織内部と地域環境の両面からみた老舗の現場と、学問としての経営学の橋渡しをする立場をとるものである。

前川（2008）は、創業100年前後の老舗と300年超老舗を比較し、老舗の概念と経営戦略パターンを分析する調査¹⁷⁾を行った。この調査で100年存続企業と300年存続企業の共通点は、概ね独自性、継続、信用であり、経営戦略のパターンについては、300年老舗は保守型と改革型のどちらでもとれる両輪型が多く、100年老舗は保守型が多いことを示した。加藤（2008）は、既存の老舗企業研究は、現状の断片的な把握だけで老舗企業の長期存続性を議論しているということを指摘し、対象となる老舗企業における時代別の活動を解釈的アプローチによって分析した。因果論として長期存続プロセスを捉えるのではなく、経営に影響を与えるステークホルダーを考慮し、関係論的構造のプロセスとして捉える必要があるという。そして加藤（2009）は、八丁味噌と岡崎地域をめぐる経時的分析を行い、企業の戦略によって伝統的資源が酷似していても戦略パターンに違いが生じると議論を展開する。2つの老舗企業の比較において、それぞれの企業が打ち出す戦略パターンは一方では固執型、他方では展開型という違いがあることを示した。これにより老舗企業の長期存続プロセスのメカニズムは、時代背景に埋め込まれた流動的なステークホルダーによって織り成されるサステナブルな戦略のダイナミズムとして捉えられると主張している。同一産業における産地間の比較において柴田（2009）は、明治期の陶磁器産業である有田焼産地と京焼産地をとりあげた研究を行い、有田焼産地では経営方針をめぐる対立が起きた場合、スピンオフすることで意見の対立が解消されたのに対して、京焼産地では資本の集中や糾合を重視した結果、株価や配当に強い関心を持つ株主により経営陣

13) 経営史においては創業100年以上の存続をおよその目安にし、経営学では創業から100年以上経過した企業を老舗としている。

14) 分類は企業規模の大、小と経営行動の嗜好性が積極的、消極的という軸による。

15) 新しい経営学のパラダイムに踏み込んだ研究として老舗学研究会代表の前川洋一郎により2006年10月27日に商標登録されている。

16) 後藤佳菜子（2011）『老舗学の教科書』同友館 第1章 pp. 9-28による。

17) データのサンプルについて300年は全国からまんべんなく抽出し、100年については旭川のサンプルから得られたものである。

が占拠され、持続的投資ができず、わずか5年で解散へ至ったことを示した。産業集積の形成プロセスに注目しながら、産地の危機対応のプロセスと会社制度との関係を明らかにした研究である。また、リスクマネジメントの観点から、曾根（2009）は、老舗宮大工企業である金剛組の調査研究をしている。これにより、老舗企業の存続メカニズムについて、後継者の選別、分家あるいは別家によるサポート、分権経営や合議制、家訓、技術漏えい制限、営業活動、太子講、財務保守、技能伝承のシステムなど、様々なリスクマネジメントの工夫がされてきたことを明らかにしている。社会との制度的な関係について、西尾（2006）は、人材育成と評価、取引関係以外に共同体のメンバー間をつなぐ要因の検討を課題とし、京都花街の関係者へのインタビュー調査と参与観察調査を行った。京都花街では、お茶屋を中心としたメンバーが取引システムと評価の仕組みによって結ばれ、情報を共有し相互の質の低下を防ぎコントロールしている。そして、評価情報の伝達と共有が取引システムと密接に関連をもち、共同体メンバーは相互に情報をやり取りしている。その結果、京都花街で提供されるサービスの質が高まるといふ事業システムが存在し、過度の競争をさける仕組みによって質を維持していることを明らかにした。このことが伝統文化産業界としての競争力を蓄積し存続につながっていると示した。

こうした長期存続企業に関係する研究を整理すると、老舗学を学ぶスタンスに重なってくる。前川（2011）は、老舗の本質的な問題¹⁸⁾を紐解き、老舗の根底には企業経営の智慧と秘訣があるとし、老舗の経営史と経営概況を総括すると、おおむね似たような生き様と法則がみられるとまとめている。永続繁盛を果たすために「年輪経営¹⁹⁾」で健康を保ち、「駅伝経営²⁰⁾」でバトンパスをし、「進化経営²¹⁾」でイノベーションを行う。いままでの長期存続企業に関する研究は、企業内部や経営者の視点からのものが多いが、老舗は進化論という生態学的アプローチで存続を考えることができる。積み重なってきた研究に加え、社会システムとしての組織あるいは組織個体群のマクロ的協働の体系²²⁾を含めた存続と捉えると、本稿は長期存続企業に関する研究

18) 日本経済における産業の構造問題、企業の社会的責任の問題、老舗という言葉の定義・概念問題の3つにまとめている。

19) 老舗の歴史を樹木の年輪に例え、芯は企業の家訓、家系、秘伝であり、周辺にいくほど若くなり競争も激しくなる成長部分である。いびつな年輪ではなく整った年輪のように実直な事業商売の積み重ねが老舗の経営であるというもの。

20) 老舗の経営はゴールのない駅伝競走のように特徴を3つにまとめると、1つはチームプレーの和の精神であり、労使協調、CSR、人材育成に代表される日本型経営である。2つ目はタスキの引継ぎであり、経営者の引継ぎ交代を上手く行うことである。3つ目はコースの山あり谷ありであり、競技場を走るのではなく、駅伝は自然環境の影響に左右されることを示す。

21) 進化経営での変態変身とは、企業にも生物と同じく老いと死が待っており、成熟時に延命あるいは手前で存続をするのではなく、姿を一変させる方法のことをいう。昆虫のように孵化や羽化で形を変え、出世魚のように生息地域や成長の段階で名前を変える。また、蛇のように古い表皮を脱いで新しく変わることを示し、第二創業やリストラクチャリングの事例がある。

の中で進化経営に注目しており、組織個体レベルにおける進化を事業システムの変化の観点から分析し、企業成熟後の経営戦略を探るものである。

4. 分析フレームワーク

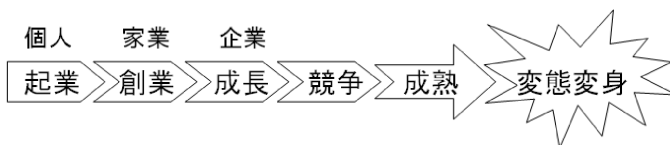
本稿では事業システムの観点から長期存続企業の分析を行う。まず老舗学からの切り口を確認すると、事業システムは企業間の取引制度の仕組みであり、老舗の進化経営における起業から成熟に至るまで有効な戦略となる。図表1はその段階を表したものである。

企業は存続のため、各段階で競争を行っており、その競争は2つのレベルに分類される。第1のレベルは顧客との接点での差別化の競争であり、競争優位の寿命は短いという弱点を抱える。第2のレベルは顧客との接点に至るまでのシステムの競争であり、システムで競争優位性を構築すれば、差別化の競争に勝つことができ、長期にわたって持続することができる。事業システムは、仕組みの違いが持続的な競争優位をもたらすと捉えられ、その分析と設計に必要なとされる基本的選択は、どの活動を自社で担当するかということと、社外のような相手との間にどのような関係を築くかということの2つである。そして、問題とすべきテーマは2つあり、ひとつは制御の問題で、内からの制御か外からの制御かというものである。もうひとつはどこを見るかの問題で、埋め込まれた関係性をみるか、個別の要素を見るかというものである。この2つのテーマを合わせると、経済学的制度分析、社会学的制度分析、工学的分析、認知心理学的分析の4つに分類できる。これらをまとめて図に示したものが図表2である。

つぎに、事業の基本設計と骨組みとなる制度と文化の設計のため、経済学的制度分析と社会学的制度分析に焦点をあてる。この分析に必要なことは、経済の基本原則、理念と組織文化である。これらをもとに、事業システムの設計・分析の手順を考えると、「誰に、何を、いかに提供するかというコンセプトづくり」、「事業の定義」、「収益の構造」、「担当範囲」の4つに整理できる。この分析・設計の手順を表したものが図表3である。

理念は、この事業は何のために存在するのかという理念目的と、事業をいかに行うかという経営行動についての考えの2つの側面からとらえることができる。これに対して、組織文化は

図表1 老舗の進化経営の段階



(出所) 前川・末包(2011)『老舗学の教科書』をもとに筆者作成

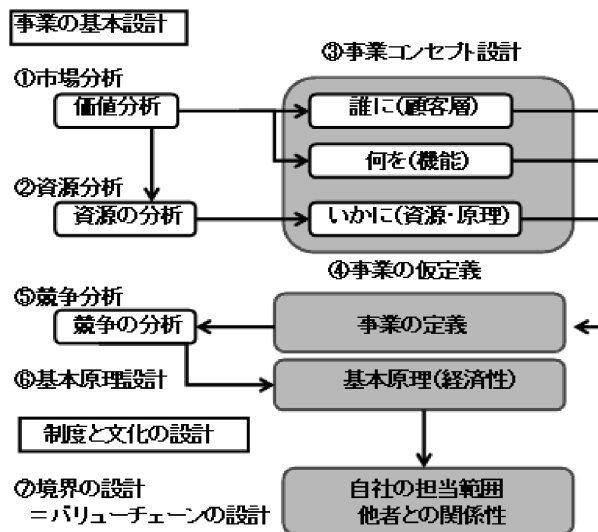
22) 組織を協働の体系として捉えたとき、個人や集団に注目するものと、構造や体系を扱うものの2つに大別される。前者はミクロ組織論、後者はマクロ組織論といわれる。

図表2 事業システム設計・分析に必要な4つの領域

	社会科学的方法	自然科学的方法
外からの制御	〈経済学的制度分析〉 取引コスト 比較制度分析	〈工学的分析〉 活動依存性分析 ロジティクス分析
内からの制御	〈社会学的制度分析〉 経営理念 組織文化	〈認知心理学的分析〉 情報処理 意味の発見

(出所) 加護野・井上 (2004) 『事業システム戦略』をもとに筆者作成

図表3 事業システム分析・設計の手順²³⁾



(出所) 加護野・井上 (2004) 『事業システム戦略』より筆者作成

組織で共有された価値観、信念、規範の総体である。価値観は善し悪しの判断基準を示し、信念は世界観、企業観、ならびに人間観に関わる。経営理念や組織文化は互いに補強し合い、これらによる社会的制御は、組織で働く人々が抱いている価値観に作用し、内面から望ましい行動を引き出す。基本的な価値観を注入しておけば、状況に応じて自発的に動いてくれるのである。また、信用や信頼の発生メカニズムは競争優位をもたらす。

こうして、企業は独自の事業システムを構築していくが、新しい事業システムをつくるよりも、いったん出来上がった事業システムを組み替えることのほうが難しい。このとき、有効な変革方法は、「本業の真っただ中での新事業づくり」という方式の策²⁴⁾である。既存の事業シ

23) 図表2において、網掛け部分が本研究における分析対象となる。

24) 変革方法には、トップダウン・アプローチによって対応する策と、「本業真っただ中での新事業づくり」という2つの策がある。加護野忠男、井上達彦 (2004) 『事業システム戦略』による。

システムはそのままにしておいて、並行して新しい事業システムをつくるというやり方であり、資源をそれなりに保ちながら事業をスタートできる状況を整える、比較的成功率が高い状況づくりのマネジメントである。

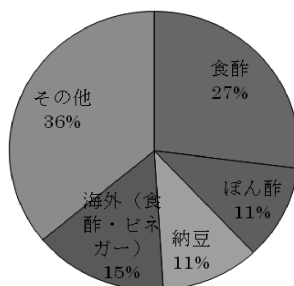
5. 事例企業の分析

5-1. 事例企業の概要

本稿において取り上げる事例はミツカンである。ミツカンは1804年（文化元年）創業の200年をこえる歴史を誇る長期存続企業である。ミツカンのグループ業績は、2010年2月期でグループ売上高1,533億円、グループ経常利益98億円であり、社員数はグループで約2,250名（内国内社員数約1,905名）である²⁵⁾。「企業理念」は、永遠に守るべき価値観「2つの原点」として、「買う身になって まごころこめて よい品を」、「脚下照顧に基づく現状否認の実行」をかかげる。そして、ステークホルダーに対して果たす責任（存在意義）を表した「お客様への約束」、「社員への約束」、「投資家への約束」、「社会への約束」の4つの約束で構成される。ミツカンではこうしたグループビジョン、理念や組織風土、行動指針などの社員教育を徹底しており、広く全社員に浸透させることに力をいれている²⁶⁾。ミツカンの売上を事業別に円グラフにして図表4に示す。ミツカンは酒造の粕を使用した酢づくりで創業から成長を遂げてきたが、食酢の割合が全体の3割に満たず、現在²⁷⁾は酢以外の事業が売上の7割以上を占めている。

図表4 ミツカン事業別売上高構成比

事業別売上高構成比
2008年2月期（1,512億円）



（出所）日本経済新聞 2009年1月28日データより筆者作成

25) ミツカンホームページ 2011年3月14日時点の公開データによる。

26) 2009年7月4日に実施した企業担当者へのヒアリング調査による。

27) 2008年2月期の時点による。

5-2. 革新の歴史

ミツカンの歴史は一言で言うと「変革と挑戦の歴史」であり、企業イメージは「伝統と新しさの共存」である²⁸⁾。その表現の通り、200年を超える企業の歴史の中で、ミツカンは度重なる変革に取り組んでいる。図表5において経営者別に主な実績とともに表に示す。

こうした歴代の経営者の変革によって現在のミツカンは長期存続を実現した。変革は製品レベルから組織全体に及ぶ。本稿では、酢および酢以外の事業へ事業ドメインを広げた7代目による変革に注目する。

図表5 歴代経営者の実績別一覧

初代	酒造家から分家し創業（1804）、酢倉の創設（現半田第一工場）（1811）
2代目	江戸への進出を本格的に実現（1816）、水道の敷設 ²⁹⁾ （1819～1851）
3代目	東倉（現半田第二工場）を新設（1861）、組織の基盤づくり、事業を酢に絞る（それまでは酒造と兼業）（1864）
4代目	多事業への取組（小売、牛乳製造、ビール醸造、銀行、ガス）（1875ごろ～）、ミツカン商標の出願（1887）、南倉（現半田第三工場）を開設（1889）
5代目	事業の整理（1898ごろ～）、関西進出（1903）
6代目	初の嫡子相続（1919）、中壱酢店の誕生（1923）、栃木工場開設（1948）
7代目	樽から壺へ（1954）、東京工場建設（1958）、会社方針の設定（1962）、超酢作戦味ぽん誕生（1964）、アメリカ進出（1977）、酢の里（博物館）の開設（1986）、チャレンジ1000 & 73計画（事業創出と撤退）（1988）、物流システム「N・TOCS」（ナカノ・トータル・オペレーションコントロール・システム）（1990）、納豆事業（1997）、組織の再構築 ³⁰⁾ （カンパニー制の導入）（1998）
8代目 （2002社長就任、2003襲名）	栃木工場の大幅拡張と半田工場の生産を縮小・移管（2008～）、カンパニー制による組織マネジメントを見直し、日本事業全体を一つの事業体とする機能別組織に移行（2011.3）

※初代から5代まで養子縁組。その後嫡子相続、（ ）内数字は年代
（出所）稲垣正美（2004）『MATAZAEMON 七人の又左衛門』、企業ホームページ（2011年3月）より筆者作成

28) 稲垣正美（2004）『MATAZAEMON 七人の又左衛門』株式会社ミツカングループ本社による、200年を超える創業からの歴史を記したミツカンの社史である。

29) 費やした経費は約230両にのぼり、二代目又左衛門が全額負担している。下半田は水質が悪く、古くから醸造用水の井戸から荷桶で蔵まで人力で水を運んでいた。私設水道はこの点を改善するだけでなく水を区分けすることで他の酒屋を傘下に入れ、系列化する上で役立った。さらに公共投資的な意味を持ち、地域住民の雇用確保、周辺地域を含めた経済的な波及効果も大きかった。続く三代目は水路を切り開いて船江とし、大洪水を防いだ。

30) ミツカングループでは、現場での迅速な意志決定を重視した分社型カンパニー制³⁰⁾をとっていた。グループ全体の戦略策定ならびに海外事業の統括を行うミツカングループ本社と、それぞれに権限を与えられた事業カンパニーと機能カンパニー群、供給カンパニーによって1998年から2011年2月末までグループ全体が構成されていた。

・ 壺詰め生産システム構築

7代が社長に就任³¹⁾して真っ先に取り組んだのは全面的な「壺詰め」化³²⁾である。社長に就任後、空き樽の回収が極端に遅いと思ったことと、売価について「絶対にヤミをやるな」という6代又左衛門の厳しい命によって、戦前の品質および最高級醸造酢への復帰を緊急の課題と考えたからである。純良な醸造酢への復帰をいち早く目指したミツカンに対する信頼は厚く、戦争直後でさえ消費者に広くその名が浸透していた。そのため、ミツカンの空き樽は貴重な入れ物であり、中に安い合成酢を入れごまかして売られてしまうことがしばしば発生した。このごまかしを防ぎ、壺詰めによって付加価値の向上へ取り組もうと考えた。かつては酢と同じように「樽売り」が主流だった日本酒、醤油なども自社のブランドや品質を消費者に徹底させるため壺詰めめの比重が高くなっていた。ビール、ワイン、ウイスキー、ソース、ケチャップ類は初めから壺詰めしか出さず、樽売りの酢は時代に合わなくなっていた。しかし、全面的な壺詰め化に対し、酢店の経営を実質的に動かしていた支配人以下の長老幹部はいい顔をしなかった。第一に中身に比べ壺のコストが高く手間がかかるということと、第二に高能率の壺詰め機やラベル貼付機の最新の設備を導入する資金がなかったことが理由であった。壺詰め化は経営者側の判断であると同時に、販売における品質保証と衛生面の向上や量販店が普及していく中で商品の優位性から、壺詰め化は消費者に喜んでもらう商品の条件であるという認識が次第に従業員へ広まり、新しい生産体制に移行することに成功した。

この壺詰め化への取り組みは、品質の追求および販売方法の消費者ニーズに合わせた商品の生産体制への移行であり、また、壺詰め生産システムを整備したことで、速度の経済³³⁾によるロスの削減、商品転換の容易さを生み出した。

・ 超酢作戦と 1000 & 73 計画

生産システムの転換は、営業拠点および物流の全国展開、生産拠点の自社工場新設と統廃合を活発化させることにつながり、新商品の開発が進行した。昭和 39 年 (1964) にはアイデア商品の「味付けぼん酢」(後の味ぼん)、昭和 41 年 (1966) には初の粉末製品である「粉末すし酢」が登場する。この酢以外の新商品開発戦略を超酢作戦³⁴⁾という。超酢作戦は「味ぼん」から始まり、本業の酢から外縁へ広がっていく。ドレッシング、中華調味料、みりん風調味料、鍋も

31) 昭和 27 年 (1952) 中壺酢店の 7 代社長に中壺政一が就任した。

32) 酢の販売は当時店舗への樽売りが主流であった。一般家庭へはそこから量り売りされていた。大正元年 (1912) に壺詰め発売の記録があり、昭和に入ると宮内省後用途の酢はすべて壺詰めに変更されているが、商品に対して全面的なものではなかった。

33) 速度の経済とは、スピードを上げることによって得られる経済的便益の総称である。情報獲得、仕事、商品開発、商品回転などのスピードを上げることによって、有効性や効率性を高めることができる。

34) 超酢作戦は「脚下照顧に基づく現状否認」による体質改善を進め、総合食品メーカーへ躍進することが狙いである。

の用のつゆ、たれ類、ヒット商品「おむすび山」など多彩な商品群が成果である。酢と超酢製品との比率を半々にするという大目標を達成後、昭和 58 年（1983）の年頭挨拶で 7 代又左エ門は「売上 1,000 億円達成」を唱えた。さらなる躍進を図るには一般加工食品分野に進出することが不可欠となり、昭和 60 年代には酢の縁戚商品だけでなく、一般加工食品へと目を向けはじめる。7 代又左エ門は開発担当責任者に対し、「とにかく、食酢は一切やることはまかりならん。違う分野で考えること。これからはもっと簡便の時代が来て、あまり手間ひまかけずに調理できるような食の時代がやってくる。そういうものを手掛けていかないと生き残っていけない」、「やる以上、その領域でトップシェアを握れ。1 位になれるようなものでないとだめだ。それもロングライフのものを、工夫を凝らして差別性を創り出せ」と指示を出した。一般加工食品の分野は、加工技術の進展や冷蔵・冷凍技術の革新によって毎年多くの新商品が送り出される分野であり、その中で一定の市場を確保し生き残る商品は少なかった。昭和 63 年（1988）10 月、7 代又左エ門は平成 5 年（1993）の国内メーカー部門の売上高を 1,000 億円に押し上げる中期 5 年経営計画と、あわせて開発品の比率を全売り上げの 7 割にするという「1000 & 73 計画」を打ち出し、新商品の開発に一段と拍車をかけた。様々なアイデアが出され、家庭用・業務用含め多くの開発商品を送り出し、平成元年（1989）に「五目ちらし」商品が発売されトップシェアを握る成長をした。これに釜飯の素、炊き込みご飯の素などを加えた「ちらし寿司・炊き込みご飯シリーズ」は、ライフサイクルの長い開発ドライ製品の中軸となる。五目ちらしの成功は大きな意味を持ち、「つゆ」を次の柱に育てはじめる。この領域は競合相手がひしめいており、昭和 50 年（1975）前後から新規参入が続き、有名メーカーおよび各地の醤油メーカーが市場を押さえている。ここでの戦略は、販売が伸びている味ぽんと設備投資を合わせて考え、相対的に償却負担を減少させることでコストを引き下げ、販売促進へ力を入れることである。これにより、つゆの販売シェアは高まり、平成 11 年（1999）につゆ商品「追いがつお」は全国トップとなった³⁵⁾。さらに、製品の安定供給のため、生産設備の増強投資を行う。「味ぽん」と「追いがつお」の主要原料である醤油を内製するため、平成 3 年（1991）に大阪工場に醤油工場を新設し、同年本みりん専用の岡山工場を新設し、みりん風調味料³⁶⁾「ほんてり」のシェアも大きく握った。また、レトルト系食品の増産のため、群馬県館林市に新規立地の予定地を約 8 万 9,000 平方メートル取得し、栃木工場では平成 9 年（1997）に冷凍食品のラインを新設、平成 14 年（2002）に敷地内に納豆専用工場を建設している。

この超酢作戦と 1000 & 73 計画は、競争市場範囲を総合食品の範囲に拡大させ、範囲の経済³⁷⁾による効率の向上をもたらし、自社工場の配備、主要原料の内製、情報や技術など、経営

35) 「追いがつお」という言葉はいたるところで使用されるようになったが、平成 8 年（1996）にミツカンの商標登録が認められた。当時の登録は「ミツカン / おいがつお」だが、平成 15 年（2003）、新たに「追いがつお」が「周知著名商標」と認定された。

36) アルコール販売には厳しい制約があったが、新規参入できる情勢が生まれていた。

資源を活かした研究開発をさらに促進させた。

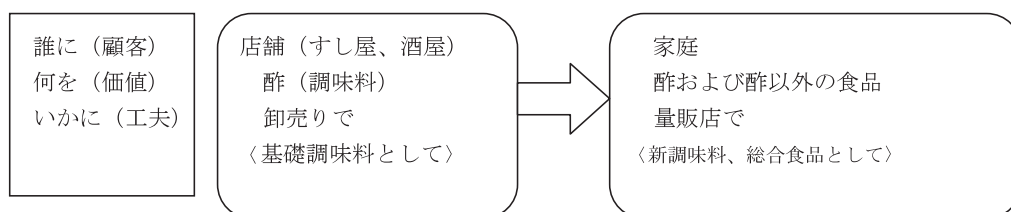
5-3. 事業システム分析

前節の酢および酢以外の事業に対する取り組みを、「誰に、何を、いかに提供するかというコンセプトづくり」、「事業の定義」、「収益の構造（規模の経済、範囲の経済、速度の経済、集中化・外部化の経済）」、「自社の担当範囲（幅、深さ）」によって分析する。図表6は事業コンセプトについての変化を表し、図表7は事業の定義、収益の構造（規模の経済、範囲の経済、速度の経済、集中化・外部化の経済）、自社の担当範囲（幅、深さ）について、変革前の旧事業システムと変革後の新事業システムを比較したものである。

図表7より、事業の定義、収益の構造については変革しているが、自社の担当範囲については新旧の基本的事業システムにおいて変化がみられない³⁸⁾。図表8は販売の変化にともなう関係を比較したものである。樽による卸売りで顧客に量り売りで提供していたものを、事業シス

図表6 ミツカンの事業コンセプトの変化

〈背景にある環境の変化：戦前，船中，戦後，戦後復興，経済発展，経済沈滞〉



（出所）筆者作成

図表7 基本設計、骨組みの比較

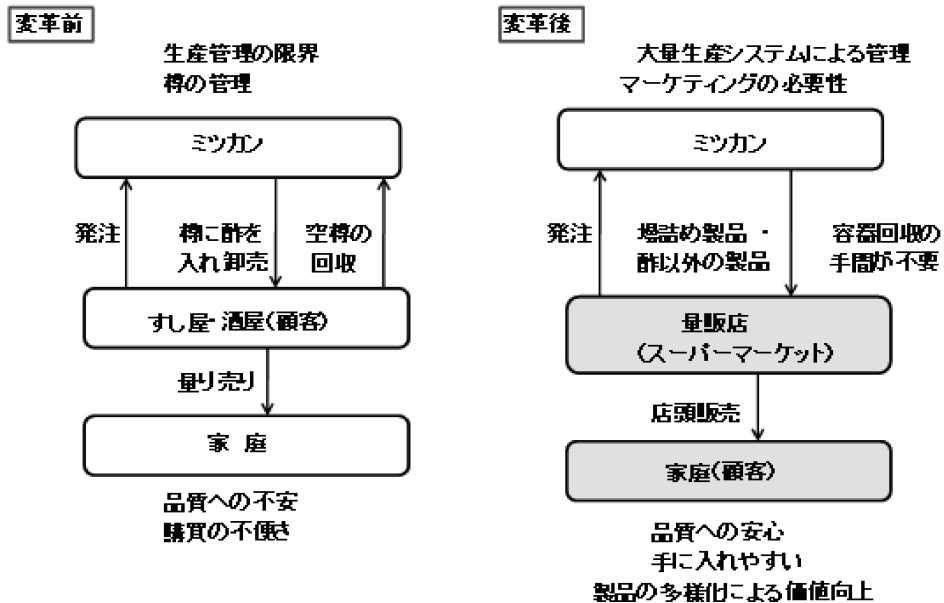
	旧事業システム		新事業システム
事業の定義	酢製造メーカー	→	総合食品メーカー
収益の構造	規模の経済	→	範囲の経済、速度の経済
自社の担当範囲	研究開発から販売	=	研究開発から販売

（出所）筆者作成

37) 範囲の経済とは、同一の企業が複数の事業を同時に営むほうが、別々の企業がそれらの事業を独立して営むよりも割安になるという現象である。範囲の経済の本質は、組み合わせにあることから、「組み合わせの経済」とも呼ばれる。

38) 分析で取り上げている変革は、事業を酢のみから、酢および酢以外への展開を行ったことを取り上げる。そのため、変革の提示で樽から壺への変容により、卸売りから量販店への販売形態と変化している。ここでの範囲はバリューチェーンの各活動の担当として考え、自社の担当としての意識は「研究開発から販売」であり変化がないため、同一の結果とした。

図表8 販売の変化による関係比較



（出所）稲垣正美（2004）『MATAZAEMON 七人の又左衛門』をもとに筆者作成

テムの基本骨組みの再設計によって場詰め大量生産に本格的にのり出し、量販店での販売に適応させている。経済性は、「規模の経済」から「範囲の経済と速度の経済」へ変化し、顧客の価値向上へつながっている³⁹⁾。また、ぼん酢やつゆ・たれ系開発製品の原料である醤油は、自社工場内に醸造工場を建設し内製化に取り組んでいる。

これらの基本的事業システム変革は、酢の製造と並行して行われている。したがって、組み換えが難しいとされる事業システムの変革を、「本業真っただ中での新事業」という状況づくりのマネジメントによって成功させている。

5-4. 事例分析のまとめ

事例の事業システムの基本的分析を行い、ミツカンは「本業真っただ中での新事業」という状況づくりのマネジメントによる、旧事業システムから新事業システムへ変革を実現したことがわかった。

ミツカンの軸の事業は食酢である。食酢事業ではシェアでトップを握るまでに成長し、量販店の普及に伴う競争ドメインへ広げ、事業コンセプトを酒屋への卸売りから、家庭で調理する

39) 範囲の経済と速度の経済という複数の経済性を持つ構造は、山田・加登（2004）の研究における指摘を参考にした。

消費者を顧客とするものに变化させた。「脚下照顧に基づく現状否認」の理念浸透により出来上がってくる組織文化において変革は受け入れやすいものであった。新商品のシェアは1位でロングライフなものを必ず狙うことを目標に開発が進めるというこだわりをもち、調味料から発展した新基礎調味料、また菌の技術を活かした納豆事業など、経営資源を活かした新規参入により、酢以外が7割を占める売り上げ構成比の総合食品メーカーとなった。

生産は自社工場において行い、従来の酢の製造ラインを新商品の製造に効率よく用いる。活動を内部化し、グループ企業で取引を行う。主要原料の調達では、安定供給のために内製とする傾向があり、原料の内製工場を新設した。研究開発、生産、物流のプロセスを自社で担当し、経済性については、自社工場の配備、生産システムの強化により、規模の経済から、組み合わせの経済と速度の経済という複数の経済性を持つ構造の事業システムに組み替えている。

6. まとめ

6-1. 結論

企業の長期存続に関する既存研究は、経営学、経営史、社会学の分野において行われてきた。事業システム理論は、経済学、社会学、心理学、工学などにもとづく経営学的分析という包括された理論であり、広い視野から企業を分析できる手法である。また、事業システムレベルでの競争は、長期にわたり競争優位を持続するという特徴から、長期存続メカニズムの解明に取り組む視角として有効である。

本稿では、事例企業にミツカンを取り上げた。その調査分析から、経営資源をうまく活用した事業システムを構築していること、環境の変化に適応するにあたり事業システムの組み換えを行っていることが明らかとなった。組織文化の浸透を強みに事業ドメインを広げ、事業の基本設計から変化させている。研究・開発と生産に力を入れ、製造を自社工場の配備によって強化し、物流の拠点として活用することで、それまでの樽での卸売りから量販店での販売に変更した。この「総合食品メーカー」への変革は、経営資源を活かし、基本設計から事業システムを変革させた結果である。

6-2. 考察

事業環境は変化し、企業はそれに適応できなければ存続は難しいものとなる。ここに、伝統と革新という矛盾する課題が出てくるのである。伝統的な事業システムは環境の変化に伴って環境との不適合を生み出す。そのため、事業システムの変革が必要となる、しかし、ただ単に産業の発展を最新の形で組み入れればうまくいくというものではない。それまで培われてきた

組織の文化や理念、取引関係、研究開発、生産、物流、販売などの、活動全体を通したシステムとの適合を考慮しなくてはならない。既存の事業システムの変革を伝統と革新のバランスを考慮し、適切に行うことができれば、競争優位が持続し存続を手にすることができるであろう。本稿の事例企業であるミツカンにおいては、事業システムを組み替えることで、果敢な新商品研究開発、自社生産への挑戦が積み重なり、軸以外の製品が売上構成の7割以上を占める総合食品メーカーとなった。また、企業間関係をできるだけ内部化していこうとする傾向がみられ、企業間取引によるリスクを減らしていると考えられる。経営理念に基づき、より顧客の手に届くまでの安全性と品質を大切に、自社独自の事業システムの構築を進めようとしているのである。こうした変革は、老舗企業の平均的な特徴の遵守というより、長期的な経営の「仕組み」をつくるために行っているといえるだろう。企業の長期存続には独自の事業システムが整備されること、そして企業の進化経営である変革を適切に行うことが重要であり、事業システムの変革が鍵となる。

本稿では、事業システムの基本設計の変革に焦点を絞り分析した。しかし、ひとつの事例企業の検証にとどまっており議論に限界がある。また、老舗学という新しい学問体系や、永続性をベースにした老舗研究として取り上げられるファミリービジネスなど、議論が活発に行われている。さらなる企業の事例分析、組織あるいは組織个体群についての研究は今後の課題である。

謝 辞

本稿の作成にあたり、指導者である名古屋市立大学角田隆太郎教授より懇切丁寧なご指導を賜りました。また、名古屋市立大学出口将人准教授のご指導ならびに匿名レフェリーの先生方から貴重なコメントを頂戴いたしました。ここに記して深く謝意を表させていただきます。

参考文献

- | | |
|--|--|
| 伊丹敬之、加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞出版社 | 斐閣 |
| 稲垣正美（2004）『MATAZAEMON 七人の又左衛門』株式会社ミツカングループ本社 | 加藤敬太（2008）「老舗企業研究の新たな展開に向けて：経営戦略論における解釈的アプローチから」『企業家研究』第5号、33-44頁 |
| 加護野忠男（2008）「変革期のビジネスシステム」やさしい経済学—経営学のフロンティア 日本経済新聞 2008年12月22-26日、29-31日 | 加藤敬太（2009）「老舗企業における長期存続プロセスのダイナミズム～八丁味噌と岡崎地域をめぐる経時的分析～」『2009年度組織学会研究発表大会予稿集』317-320頁 |
| 加護野忠男（1999）『〈競争優位〉のシステム事業戦略の静かな革命』PHP研究所 | 産経新聞（2009）「100年超の長寿企業2万1000社最高齢は1431歳の金剛組」2009年8月12日 |
| 加護野忠男、井上達彦（2004）『事業システム戦略』有 | |

- 柴田淳郎 (2009) 「産地の危機対応と会社制度——有田焼産地と京焼産地の比較分析——」『2009 年度組織学会研究発表大会予稿集』2009 年度組織学会研究発表大会東北大学大会準備委員会
- 曾根秀一 (2009) 「老舗宮大工企業の存続のメカニズム——リスクマネジメントの観点から——」神戸ビジネスシステム・コンファレンス
- 出口将人 (2004) 『組織文化のマネジメント——行為の共有と文化——』白桃書房
- 中日新聞 (2009) 「ミツカン 半田の酢生産 大幅縮小」2009 年 7 月 3 日
- 帝国データバンク史料館 (2009) 「データで見る老舗——長寿企業 24,000 社分析から——」企業家研究フォーラム 2009 発表資料 2009 年 7 月 12 日
- 帝国データバンク史料館・産業調査部 (2009) 『百年続く企業の条件——老舗は変化を恐れない——』朝日新聞出版
- 東京商工リサーチ (2009) 「全国企業倒産状況 2009 年上半年期」2009 年 7 月 8 日
- 日本経済新聞 (2009) 「つゆ・納豆を強化次期中期消費者の好み分析」2009 年 1 月 27 日
- 日本経済新聞 (2009) 「老舗の研究 ミツカン」2009 年 1 月 28-30 日, 2 月 3-4 日
- 日本経済新聞 (2009) 「くめ納豆再生法申請ミツカンが営業・商標権」2009 年 8 月 26 日
- 野村進 (2006) 『千年、働いてきました——老舗企業 大国ニッポン——』角川書店
- 西尾久美子 (2006) 「伝統文化産業の事業システム——京都花街の事例——」神戸大学 Discussion Paper Series 2006 年
- 西尾久美子 (2008) 『京都花街の経営学』東洋経済新報社
- ハワード・E・オルドリッチ (2007) 『組織進化論—企業のライフサイクルを探る』東洋経済新報社
- マイケル・E・ポーター (1999) 『競争戦略論 I, II』ダイヤモンド社
- 前川洋一郎 (2008) 『老舗学レポート No. 4 300 年超老舗と 100 年前後老舗の比較』老舗学研究会
- 前川洋一郎, 末包厚喜, 後藤佳菜子, 本谷るり, 測上清二, 久保田典男, 吉川智教, 池澤成郎 (2011) 『老舗学の教科書』同友館
- 三沢啓志 (1995) 「味ばんのマーケティング戦略」COMO・Japan 商品事業推進協議会: 食品・非食品合同部会講演から 1995 年 10 月 24 日
- ミツカングループビジョン策定プロジェクト (2004) 『ミツカングループビジョン』
- 『ミツカングループビジョンブック 2009』2009 年 2 月
- ミツカングループプレゼンテーション 2007 推進事務局 (2006) 「広がるぼん酢の世界 新基礎調味料への更なる挑戦」博報堂
- ミツカングループホームページ (2009, 2010, 2011) <http://www.mizkan.co.jp/company/>
- 本谷るり (2005) 「老舗企業の加齢と存続」関西国際大学地域研究所 研究叢書 2005 65-80 頁
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係——企業間ネットワークの変革にむけて——』有斐閣
- 山田伊知郎, 加登豊 (2004) 「事業システムの理論化に向けて——新たな持続的競争優位の源泉——」同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター
- 山田高久, 志賀慶次 (2004) 『尾州半田発 限らない品質向上を目指して』株式会社ミツカングループ本社
- 和田充夫, 恩蔵直人, 三浦俊彦 (1996) 『マーケティング戦略』有斐閣

(2011 年 1 月 12 日受領, 2011 年 5 月 30 日掲載決定)